

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ОСНОВА ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Воробьева Е.М.**

*Государственный институт управления и социальных технологий БГУ, г. Минск, Республика Беларусь*

**Воробьев А.В.**

*Белорусский государственный университет, г. Минск, Республика Беларусь*

Необходимость формирования экономики знаний в постановочном плане, как правило, особых возражений не встречает. Это объясняется пониманием сложившейся в конце XX – начале XXI века ситуации как на макроуровне (происходит рокировка экономических ресурсов: власть постепенно смещается от капитала к знаниям и информации), так и на микроуровне – уровне организации, на котором происходит формирование интеллектуального капитала или неосязаемых активов – источника выживаемости фирм. По разным оценкам, почти 70 % стоимости предприятия составляют неосязаемые активы. Но кто на самом деле владеет этими активами – компания или работники, кто сохраняет свои интеллектуальные активы и создает новые? [1]

По мнению экспертов, почти каждая вторая компания на первое место поставила организационную культуру – как необходимое условие управления знаниями.

**Культура в области производства в условиях менеджмента знаний по важности начинает обгонять технологии, поскольку более связана с человеческим фактором, который в XXI веке мало-помалу выходит на первое место, принадлежавшее ранее машинам, инструментам и другим ресурсам [2].**

В данном контексте прослеживаются несколько аспектов проблемы:

1. Создание организационной культуры, способствующей обучению и передаче знаний. Такая культура должна основываться на таких ценностях как коллективная ответственность или коллективизм (чувство локтя), ориентация на будущее (общее понимание стратегии), мотивация для достижения общих целей, доверие между сотрудниками, построение команд и умение работать в них.

2. Создание условий и благоприятной среды для превращения неявных знаний в явные. Неявные знания

– это знания, которые не могут легко и быстро передаваться другим. Они включают в себя навыки и культуру. Это знания, о которых человек не знает, что он это знает. Согласно экспертным оценкам, 80 % всех знаний – это неявные знания [3]. В этой связи возникает задача перевода, превращения неявных знаний в явные. Задача чрезвычайно сложная, поскольку связана с необходимостью поиска особых форм и методов воздействия на человека. И самое важное – **эти методы не могут быть унифицированы!**

Руководители («продвинутые»), учителя (в самом высоком понимании этого слова) знают, что применение общих методов управления может дать эффект только по формальному признаку. Так, например, человеческий капитал как совокупность знаний, умений, навыков, а также личностных особенностей формально делится на две части: 1) то, что работник обязан предоставить организации по контракту (уровень квалификации, профессиональные знания, профессиональный опыт, исполнительность, дисциплинированность) и 2) то, что он по контракту предоставлять не обязан (способность к творчеству, изобретательность, готовность к риску, интуиция, инициативность и т. д.). Причем, вторая группа качеств – неявные знания – представляется на сегодняшний день особо важной и требующей применения особых индивидуальных мотивационных механизмов. Использование индивидуальных мотивационных механизмов должно быть основано на первичной информации о психофизическом типе личности, которую можно получить, определив эннеатип личности [4].

Сегодня в своей работе модель Эннеграммы успешно применяют крупнейшие мировые компании, такие, как HewlettPackard, Sony, Toyota, GeneralMotors, CocaCola, Procter&Gamble и многие другие компании. Эннеграмму используют в качестве инструмента для подбора персонала, обучения ведения эффективных переговоров, создания комфортной атмосферы в коллективе.

3. Создание комплементарных команд. В настоящее время происходит пересмотр традиционных представлений об эффективности работы в командах. Если сгруп-

пировать типы личности определенным образом, то можно создать эффективно работающие команды. Так, например, 4, 5 и 9 тип – это рефлексивные, стратегически мотивированные люди, 1, 2, 6 – исполнители, 3, 7 – творческие люди с нестандартным мышлением. Принимая это во внимание, можно понять, почему не работают конкретные команды [5].

По мнению экспертов, наибольший вклад в развитие команды вносит совместное обучение членов группы, при котором они имеют возможность составить представление о знаниях, умениях и навыках друг друга. Для этого создаются «карты знаний» а также организуются специальные тематические форумы для обмена идеями по ключевым организационным проблемам, проводятся так называемые «ярмарки знаний» и «обеда знаний» [6].

4. Формирование сообществ практики (community of practice, COP), представляющее собой сообщество единомышленников, разделяющих общие интересы в определенной области знаний и стремящихся вместе работать. В структуре организации такое сообщество выходит за рамки обычных структур. Это не совсем команда, не совсем рабочая группа. Сообщество создается добровольцами, функционирует неопределенное время, не требует четко определенных результатов. Мотивом является страстное желание заниматься любимым делом, получая при этом новые знания, т. е. обучаясь и обучая других.

## Литература

1. Организационная культура в контексте управления знаниями. – Режим доступа : <http://www.training-partner.ru/staty/organizacionnaya-kultura-v-kontekste-upravleniya-znaniyami>.
2. Организационная культура в стандартах и жизни. – Режим доступа : <http://www.pandia.ru/text/77/212/92914.php>
3. Тихомирова, Н. Управление знаниями – ключевой элемент экономики знаний. – Режим доступа : <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1076288/>
5. Подробнее об эннеграмме см.: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
6. Эннеграмма для бизнеса. – Режим доступа : <http://sorazvitie.ru/projects/enneagramma/business>
7. Социально-психологические факторы обмена знаниями в организации. – Режим доступа : [http://pravmisl.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=609](http://pravmisl.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=609)